

УДК 174.4.67

Серських Н.С., к.е.н., доцент
кафедри маркетингу
Таврійський державний агротехнологічний університет
nserskykh@tsatu.edu.ua

СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКИ ПЕРЕГОВОРІВ В КОНСАЛТИНГУ

Анотація. Проаналізовано теоретичні підходи до стратегій і тактик ведення переговорів у консалтингу, розглянуто основні можливі стратегії, тактики та технології ведення переговорів, проаналізовано основи створення довгострокових відносин між експертами-консультантами та споживачами консалтингових послуг. Визначено принципи ведення переговорів в консалтингу.

Ключові слова: переговори, переговори в консалтингу, консалтинг, стратегії переговорів, тактики переговорів, принципи переговорів, консалтингова послуга.

JEL code classification: M19

N.S. Serskykh, PhD, ass. prof.
Tavria State Agrotechnological University
nserskykh@tsatu.edu.ua

STRATEGIES AND TACTICS OF NEGOTIATION IN CONSULTING

Abstract. The theoretical approaches to the strategies and tactics of consulting negotiations are analyzed, the main possible strategies, tactics and technology of negotiations are considered, the foundations of the establishment of long-term relations between consultant experts and consumers of consulting services are analyzed. The principles of conducting negotiations in consulting are determined.

Formulation of the problem. With the development of the market of consulting services in Ukraine, the role of professional skills of experts-consultants is assimilated. The ability to negotiate, to negotiate is perhaps the most important skill of the specialists in the industry.

Formulating the goals of the article. The purpose of the paper is to analyze the possible strategies and tactics of negotiation in the consulting, define the principles of negotiation and the basis for building trust relationships between consultants and consumers of consulting services.

Conclusions. Consequently, the choice of strategy and tactics of negotiations between the consultant and the client depends on the particular situation, personal preferences, as well as the values and principles that the negotiator is guided by. In addition, an experienced negotiator should be able to be flexible and adjust his approach to negotiation and problem solving or conflict resolution. Before starting negotiations, it is also important to determine which type of negotiations the party should take part in. The consultant should always remember that the basis of long-term relations with the client is human confidence, so destructive technologies in negotiations with clients are unacceptable.

Keywords: negotiations, negotiations in consulting, consulting, negotiation strategies, negotiation tactics, negotiation principles, consulting service.

Постановка проблеми. Із розвитком ринку консалтингових послуг в Україні посилюється роль професійних навичок експертів-консультантів. Вміння вести переговори, домовлятися є чи не найважливішою компетенцією спеціалістів даної галузі. Як зазначав М.Цюрупа, переговори – це «сумісна двох-або багатостороння контактна взаємодія сто-

рін з метою прийняття взаємоприйнятних рішень, які вважаються найкращими в даній ситуації» [1, с.5]. Консультанти в переговорному процесі мають вирішувати багато завдань, в тому числі, пов'язані з продажем власних послуг. Особливого значення набуває створення міжособової довіри, взаємної приязні та емпатії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед іноземних та вітчизняних вчених, чий дослідження присвячені консалтингу та консалтології, особливої уваги заслуговують роботи Е. Бейча, Р. Маклахліна, А. Посадського, Е. Уткіна [8-12], Б. Андрушківа, О. Бетехтіна, В. Верби, Т.Кальної-Дубінюк [13-17] та ін. Наукові доробки в галузі переговорів належать видатним авторам – М. Цюрупі [1], Г.Кеннеді, Р. Люікі, У.Фішеру та Ф. Юрі, А. Хіаму [2-5]. Але на жаль, питання переговорів саме в консалтингу, зокрема, стратегій і тактик в переговорах не розкриті у вищевказаних авторів.

Формулювання цілей статті. Мета статті проаналізувати можливі стратегії і тактики переговорів в консалтингу, визначити принципи ведення переговорів та основи для формування довірчих відносин між консультантами та споживачами консалтингових послуг.

Виклад основного матеріалу. Щодня будь-яка людина бере участь в переговорах в різних соціальних сферах. Як відзначають провідні американські фахівці в області переговорів Р.Люікі і А.Хіам, вміння ефективно проводити переговори – запорука успіху в бізнесі. Ефективне ведення переговорів включає багато складових. Перш за все, це здатність до аналізу ситуації, серйозна підготовка, власне проведення переговорів і укладання взаємовигідної угоди. Важливо також вибрати певну стратегію ведення переговорів, визначити стратегії інших сторін, а також зуміти скорегувати і адаптувати свою стратегію з урахуванням застосовуваних стратегій інших учасників.

Стратегію ведення переговорів можна визначити як попередньо обраний підхід до досягнення певного завдання або цілі для укладення угоди або контракту в ході переговорів з іншою стороною або сторонами.

На думку Люікі і Хіам, для вибору відповідної стратегії необхідно розглянути два важливі чинники [2, с 28]:

- Очікуваний результат. Що можна буде надбати або втратити з основних предметів переговорів?

- Відносини. Як переговорний процес і його результат можуть вплинути на відносини сторін в даний час і в майбутньому?

Серед основних стратегій автори виділяють:

- Уникнення (програш обох сторін). На думку Люікі і Хіам, в даній стратегії віддаються мінімальні пріоритети відносин і результату. Дана стратегія полягає в уникненні активного проведення переговорів або, в цілому, ухиленні від участі в переговорах;

- Пристосування (виграш заради перемоги). Застосування даної стратегії обумовлено великою значимістю відносин і відсутністю пріоритету досягнення результатів. У даній ситуації перемовник навмисно «програє» заради збереження хороших відносин з протилежною стороною;

- Конкуренція (виграш - програш). Прихильники конкуренції віддають переважну роль досягненню прийнятного результату. При цьому відносини переговорників не мають особливого значення, бажання конкурувати обумовлено прагненням виграти будь-який ціною;

- Співпраця (орієнтація на виграш обох сторін). При виборі стратегії співпраці великий пріоритет віддається як відносинам сторін, так і результату. Партнери, які застосовують цю стратегію, прагнуть максимізувати результати і при цьому зберегти або поліпшити відносини. такий результат є найбільш вірогідним у разі, якщо обидві сторони зможуть знайти рішення проблеми або питання, що задовольняє кожну сторону. Дана стратегія заснована на наданні необхідної інформації для досягнення взаємовигідної угоди. Згідно Люікі і Хіам, перемовники, націлені на співпрацю, говорять і слухають більше, а також задають значно більше питань, ніж конкуруючі сторони.

З точки зору Б.Шелла, стратегію співпраці або, як він її ще називає, стратегію вирішення проблеми, часто буває складніше за все реалізувати. Це обумовлено тим, що вибір даної стратегії передбачає визначення основної проблеми в ході серйозного аналізу і оголошення справжніх інтересів сторін [3, с.56]. Реалізація стратегії співробітництва передбачає пошук найбільш прийнятного рішення в ході мозкового штурму різних можливих варіантів, а також дозвіл найскладніших проблем з використанням об'єктивних стандартів і критеріїв. Як справедливо

зазначає Б. Шелл, стратегія співробітництва у багатьох аспектах є ідеальною;

- Компроміс. На думку Люікі і Хіам, стратегія компромісу, по суті, є комбінованим підходом. Дана стратегія може бути використана, коли сторони не можуть досягти рішення, яке б повністю задовольняло всіх. Компроміс часто вибирають в ситуації, коли на одну зі сторін здійснюється якийсь тиск або брак часу диктує необхідність швидко прийняти рішення.

Іноді одна зі сторін може вести переговори, не дотримуючись будь-якої конкретної стратегії. З точки зору Люікі і Хіам, відсутність стратегії теж може мати якісь позитивні сторони [2, с. 39]. Зокрема, вибір стратегії однією стороною може виявитися не відповідним стратегії іншої сторони. Наприклад, якщо одна зі сторін обирає стратегію пристосування, в той час як друга сторона намагається конкурувати, переговори можуть виявитися малоефективними. Відсутність попередньо обраної стратегії дозволяє визначити, як збирається вести переговори протилежна сторона. У той же час не рекомендується покладатися на випадок та застосовувати стратегію «відсутності стратегії», оскільки таким чином, втрачається найважливіший етап переговорів – підготовка до переговорів.

Ми вважаємо, що вибір стилю ведення переговорів пов'язаний із особистісними характеристиками певної людини. Якщо особистість схильна до конкуренції, прагне «виграти, незважаючи ні на що» - вона обирає відповідну конкурентну стратегію. Прихильники більш м'якої стратегії пристосування, як правило, вміють працювати в команді, враховують чужі інтереси та готові приходити на допомогу заради загальної справи.

На жаль, бувають ситуації, коли навмисно використовуються деструктивні технології в переговорах. Серед них виділяються наступні:

- Технології тиску. Їхня мета - переконати протилежну сторону, що у неї немає іншого вибору, як прийняти пропозицію. Так, наприклад, після висунення первинної пропозиції учасник переговорів може сказати, що не зацікавлений в самому переговорному процесі, і відразу ж запропонувати в його поданні найкращу пропозицію або остаточну

пропозицію. Іншою формою тиску може бути прояв непохитності або наполегливості. З метою відмовити в проханні піти на поступки, учасник переговорів може просто мовчати. Жорсткі часові рамки також можуть бути формою тиску. Іноді одна зі сторін спеціально висуває пропозицію, що має обмежений термін дії.

У деяких випадках учасники переговорів можуть пообіцяти завершити угоду тільки, якщо інша сторона піде на певну поступку. Формою тиску може бути також створення фізичного дискомфорту (проведення переговорів в незручному приміщенні, тощо). Г.Кеннеді зазначає, що завданням будь-якої погрози в переговорах є залякування партнерів [4, с. 278]. Однак, якщо сторони вже в переговорах – вони обидві зацікавлені в тому, щоб домовитися! Тому тактики залякування можна розглядати та аналізувати з позиції пошуку слабких точок сторони, що погрожує.

- Агресивні технології. Мета даних технологій - створення психологічного тиску, що змушує прийняти не вигідні умови. Формами таких технологій може бути підвищення голосу, загрози і попередження. Учасник переговорів може просто вийти з приміщення з метою переконання іншої сторони в неможливості поступок.

Для захисту від деструктивних технологій ведення переговорів використовуються так звані технології захисту. Зокрема, перемовник для запобігання агресії з боку партнерів може часто змінювати тему розмови з метою відволікання уваги іншої сторони. Іноді учасники переговорів можуть навмисно ігнорувати питання, на яке не мають бажання відповідати. Гарною стратегією захисту є також технологія сфокусованої бесіди.

Інші технології ведення переговорів. Сторона переговорів, орієнтована на співробітництво, може почати переговори з певного діапазону можливого прийняття рішення, а не з конкретних цифр. Бувають також ситуації, коли замість усного ведення переговорів, сторони представляють свої пропозиції або умови в письмовій формі.

Колектив авторів під керівництвом Т.Гриценка виділяють можливі тактичні прийоми, що є прийнятними під час переговорів [5]:

- Прийом «ухилення від боротьби» - використовується у випадку гострих питань, які не можуть бути розглянуті «тут і зараз», оскільки одна зі сторін стикається з неочікуваним розвитком подій під час переговорів. Ухилення може відбуватися за рахунок можливого перенесення дати переговорів, або додаткових переговорів з незручного питання;

- Прийом «вичікування», дуже схожий на тактику «ухилення» та використовується з метою прояснення незрозумілої ситуації;

- Прийом «пакування» полягає в об'єднанні декількох важливих питань в один «пакет» зі сподіванням, що партнер не буде розглядати кожне з них окремо, та прийме «як є»;

- Прийом «завищені вимоги» пов'язаний із включенням в обговорення питань, з якими партнер точно не погодиться та якими згодом можна «поступитися»;

- Прийом «останній момент» може бути використаний наприкінці переговорів, майже

перед підписанням угоди. Полягає в тому, що одна зі сторін висуває додаткові умови в останній момент, коли інша сторона, зацікавлена в підписанні контракту не зможе відмовитися від скасування угоди.

- Тактика «мандата» [4, с. 207] полягає у використанні іншого авторитету в переговорах. Це може бути голова консалтингової компанії, керівник відділу тощо.

- Тактика обмеження в часі використовується з метою прискорення процесу підписання угоди. Консультант може сказати «я можу приступити до роботи прямо зараз, якщо ми підпишемо угоду негайно».

В рамках дослідження ринку консалтингових послуг, в яких взяли участь 21 експерт-консультант, було поставлено запитання: «Що, на ваш погляд, є основою довгострокових відносин із клієнтом?» Відповіді респондентів розподілилися наступним чином (рис.1):

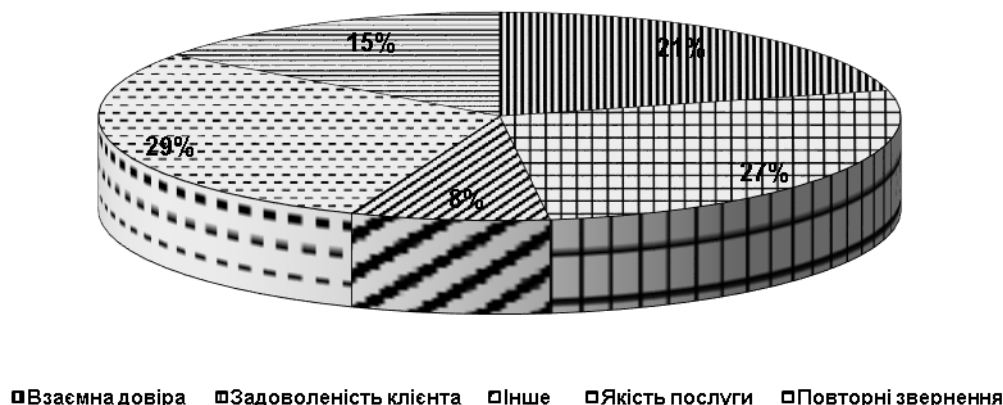


Рис. 1. Погляд експертів з консалтингу на умови довгострокових відносин із клієнтами*

* Джерело: власні дослідження автора

Як бачимо з діаграми, респонденти поставили питання взаємної довіри з клієнтами на третє місце після якості послуги та ступеня задоволеності клієнта. Таким чином, можна зробити висновок, що агресивні, деструктивні тактики і технології в переговорах між консультантами та клієнтами є абсолютно неприйнятними, адже важливе місце у побудові довгострокових взаємовідносин мають людські відносини та співпадання цінностей.

Існують певні принципи переговорів, деякі з яких корисні консультантам в аграрно-му сервісі, а саме:

1. Знати свою позицію до того, як сісти за стіл переговорів. Хороші переговори починаються з того, що консультант знає, чого хоче, і зазначає це в процесі переговорів. Чітке висловлювання власних позицій збільшує шанс, що сторони краще зрозуміють одне одного ;

2. Визначити основні важелі впливу або власні сильні сторони. На наш погляд, найсильнішим важелем будь-якого консультанта є комбінація його експертності, досвіду та рекомендацій клієнтів.

3. Реальність власної позиції консультанта. Це стосується кошторису вартості послуг консультанта, який має бути логічним, а також етичних принципів.

4. Обережне відношення до компромісів. Вважаємо, що компроміс в переговорах про надання консалтингових послуг суперечить наданої вище моделі «виграш-виграш». Результат переговорів має бути найкращим для обох сторін, в противному випадку можна вважати, що переговори не склалися.

5. Переговори мають продовжуватися стільки, скільки потрібно консультанту та клієнту для прояснення всіх деталей та максимально ефективної взаємодії.

Отже, вибір стратегії залежить від конкретної ситуації, особистих уподобань, а також цінностей і принципів, якими керується учасник переговорів. Крім того, досвідчений переговорник повинен вміти бути гнучким і коригувати свій підхід до ведення переговорів і вирішення проблем або вирішення конфліктів. Перед початком переговорів важливо також визначити, в якому типі переговорів сторона має брати участь.

Для складання ефективної угоди про співробітництво та поліпшення взаємовідносин із клієнтом консультанту бажано дотримуватися чотирьох важливих принципів в переговорному процесі [5, с.73; 6, с. 308; 7, с.47]:

1. Відділяти власні взаємовідносини від предмету переговорів. В переговорному процесі беруть участь живі люди з притаманними їм унікальними характеристиками, які можуть не співпадати з очікуваннями ін-

шої сторони. Вирішенням цього питання є виокремлення суті справи від взаємин між партнерами.

2. В процесі переговорів обговорюються інтереси, а не позиції. Найчастіше в переговорах виникають конфлікти на рівні потреб, бажань та побоювань, тому позиція та інтереси можуть відділятися одне від одного. Для розуміння інтересів сторін бажано: вміти прояснювати власні інтереси та чітко їх проговорювати, виявляти інтереси іншої сторони, вміти цінувати чужі інтереси, обговорювати спільну мету, розумно жорстко відстоювати власні інтереси.

3. Остаточне рішення приймається в результаті розгляду взаємовигідних варіантів. Цей процес може бути довгим, оскільки люди можуть не розуміти саму можливість існування варіанту «виграв-виграв» в переговорах.

4. Важливо, щоб об'єктивні критерії успішності переговорів були однаково прийнятними для обох сторін, їх розробці слід приділити увагу до початку переговорів.

Висновки. Отже, вибір стратегії і тактики переговорів між консультантом та клієнтом залежить від конкретної ситуації, особистих уподобань, а також цінностей і принципів, якими керується учасник переговорів. Крім того, досвідчений переговорник повинен вміти бути гнучким і коригувати свій підхід до ведення переговорів і вирішення проблем або вирішення конфліктів. Перед початком переговорів важливо також визначити, в якому типі переговорів сторона має брати участь. Консультант має завжди пам'ятати, що в основі довгострокових відносин із клієнтом лежить людська довіра, тому деструктивні технології в переговорах з клієнтами є неприйнятними.

Список літератури:

1. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів. Навч. посіб.К.: Кондор. 2004. – 172 с.
2. Lewicki R. J., Hiam A. Mastering Business Negotiation: A Working Guide to Making Deals and Resolving Conflict. Published by Jossey-Bass. A Wiley Imprint. San Francisco, 2006. – 302 p..
3. Shell G.R. Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People. New York: Viking. Second Edition. 2006. – 276 p.
4. Кеннеді Г. Домовлятися завжди. Як досягати максимуму в будь-яких переговорах / Гевін Кеннеді // Пер. з англ. Т.Микитюк. – Харків: Книжковий клуб сімейного дозвілля, 2016. – 336 с.
5. Гриценко Т.Б. Етика ділового спілкування. Навчальний посібник / К. : Центр учбової літератури, 2007.- 344 с.
6. Якокка Л. Кар'єра менеджера. – М.: Прогресс. – 1991. – 550 с.
7. Коростельов В.А. Управлінське консультування: Навч. посіб. – К.: МАУП, 2003. – 104 с.
8. Бейч Э. Консалтинговый бизнес / Э. Бейч / Пер. с англ. – СПб.: Питер. – 2006. – 272 с.

9. Фішер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. – М. – 1990. – 109 с.
10. McLachlin, R. D. Factors for consulting engagement success / R. D., McLachlin // *Management Decision*. – 1999. – №37(5)ю – р. 394–404.
11. Уткин Э. А. Консалтинг / Э. Уткин. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем» - изд-во «Экмос». – 1998. – 354 с.
12. Посадский А.П. Основы консалтинга: Пособие для преподавателей экономических и бизнес-дисциплин / А.П. Посадский. – М.: 1999. – 240 с.
13. Андрушків Б. Стратегія розвитку консалтингу в системі управління інноваційним розвитком підприємства / Б. Андрушків [и др.] // *Вісник Приазовського державного технічного університету : зб. наукових праць / ПДТУ*. – Маріуполь, 2016. – Вип. 32, Т. 1. – С. 141–149. – (Серія : Економічні науки).
14. Бетехтін О.В. Пріоритети розвитку консалтингових послуг в Україні / О.В. Бетехтін // *Інвестиції: практика та досвід*. – 2010. – №8. – С.56-57.
15. Верба В.А., Решетняк Т.І. Організація консалтингової діяльності: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 244 с.
16. Кальна-Дубінюк Т. П. Обґрунтування теоретичних аспектів в консалтингу / Т.П. Кальна-Дубінюк // *Вісник аграрної науки*. – 2008. – №12. – С.75-76.
17. Кропивко М.Ф. Управлінський консалтинг. Навчальний посібник / М.Ф. Кропивко, Т.П Кальна-Дубінюк, М.Ф. Безкровний та ін. // М.:Агроконсалт. – 2004 р. – 344 с.

Reference:

1. Tsiurupa M. V. Osnovy konfliktolohii ta teorii perehovoriv. Navch. posib.K.: Kondor. 2004. – 172 s.
2. Lewicki R. J., Hiam A. (2006) Mastering Business Negotiation: A Working Guide to Making Deals and Resolving Conflict. Published by Jossey-Bass. A Wiley Imprint. San Francisco, 302 p.
3. Shell G.R. (2006) Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People. New York: Viking. Penguin Books. Second Edition, 276 p.
4. Kennedi H. (2016) Domovliatysia zavzhdy. Yak dosiahaty maksimumu v bud-yakykh perehovorakh Per. z anhl. T.Mykytiuk. – Kharkiv: Knyzhkovyi klub simeinoho dozvillia, 336 s.
5. Hrytsenko T.B. (2007) Etyka dilovoho spilkuvannia. Navchalnyi posibnyk. K. : Tsentr uchbovoi literatury, 344 s.
6. Iakokka L. (1991) Karera menedzhera. – М.: Prohress, 550 s.
7. Korostelov V.A. (2003) Urpravlinske konsultuvannia: Navch. posib. – К.: MAUP, 104 s.
8. Beich E. (2006) Konsaltnhovy biznes , Per. s anhl. – SPb.: Pyter, 272 s.
9. Fisher R., Yuri U. (1990) Put k sohlysiyu uly perehovory bez porazheniya. – М., 109 s.
10. McLachlin, R. D. (1999). Factors for consulting engagement success. *Management Decision*, 37(5), 394–404
11. Utkyn Э. А. (1998) Konsaltnh. М.: Assotsyatsiya avtorov y yzdatelei «Tandem» - yzd-vo «Экмос», 354 s.
12. Posadskiy A.P. (1999) Osnovy konsaltnha: Posobye dlia prepodavatelei ekonomycheskykh y byznes-dystsypln. – М., 240 s.
13. Andrushkiv B. (2016) Stratehiia rozvytku konsaltnhu v systemi upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriemstva. B. Andrushkiv [y dr.]. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu : zb. naukovykh prats*, Vyp. 32, T. 1, 141–149.
14. Betekhtin O.V. (2010) Priorytety rozvytku konsaltnhovykh posluh v Ukraini. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, №8, 56-57.
15. Verba V.A., Reshetniak T.I. (2000) Orhanizatsiia konsaltnhovo diialnosti: Navch. posibnyk. – К.: KNEU, 244 s.
16. Kalna-Dubiniuk T. P. (2008) Obhruntuvannia teoretychnykh aspektiv v konsaltnhu. *Visnyk ahramoi nauky*, №12, 75-76.
17. Kropyvko M.F. (2004) Upravlinsky konsaltnh. Navchalnyi posibnyk. М.:Ahrokonsalt, 344 s.